

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/336275340>

PEMODELAN BISNIS DALAM PEMBAYARAN DIGITAL: UPAYA UNTUK MEMENANGKAN PERSAINGAN

Preprint · October 2019

DOI: 10.13140/RG.2.2.28314.59842

CITATIONS

0

READS

276

1 author:



[Anton Wachidin Widjaja](#)

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

13 PUBLICATIONS 3 CITATIONS

SEE PROFILE

THE ARY SUTA CENTER SERIES ON STRATEGIC MANAGEMENT

April 2019 Volume 45



**Pengembangan Pariwisata Kepulauan Anambas:
Tinjauan Pemasaran Strategik**
Dr. Sri Bramantoro Abidinagoro &
Dr. Mohammad Hamzal

**Analisis Strategi Pengembangan Pariwisata Kabupaten
Tapanuli Utara Sebagai "Kota Wisata"**
Toman Sony Tambunan, S.E., M.Si.

**Accident Risks Analysis At The Festivals Held In
North Bali: Supporting Culture-Based Event Programs**
Made Handijaya Dewantara, S.ST., M.Par., M. Pro.

**True Colors Of Citizenship Behaviour: Promoting
Meta-Cognitive Experiential Learning As An Effective
Implementation For Developing Culture Of Tolerance
Which Support An Healthy-Quality Of Sustainable
Environment**
Drs. Tarcisius Soemarman, M.S., Ed.

**Gender Stereotype, Femininitas, Dan Profesionalitas:
Tantangan Wartawan Perempuan Indonesia**
Ellen M. Yasak, M.A., & Dani M. Akhyar, S.T., M.Si.

Great Strategy To Make Indonesia A Great Nation
Ekky Gompa Simanjuntak, S.E. &
Elisabeth Rosali Rompis, B.S.

**Pemodelan Bisnis Dalam Pembayaran Digital:
Upaya Untuk Memenangkan Persaingan**
Dr. Anton Wachidin Widjaja, Neng Siti Komariah,
Sunyoto, & Renaldiansyah Gumay

**The Belt And Road Initiative (BRI): Economic
Opportunities And Challenges**
Yehezkiel Kristianto &
Prof. Anak Agung Banyu Perwita, Ph.D.

**Kompleksitas Agama Di Abad 21: Pemahaman
Transdisipliner Dan Relevansinya Untuk Indonesia**
Dr. der Phil. Reza Alexander Antonius Wattimena

**Membangun Literasi Siswa Dalam Pembelajaran
Bahasa Inggris Melalui Semangat "English Around Us"**
Rina Agustin, S.S.

11th Anniversary Special Issue

Edited By
Prof. I Gusti Ngurah Agung, Ph.D.

THE ARY SUTA CENTER
FOR LEADERSHIP, STRATEGY AND CRITICAL THINKING

PEMODELAN BISNIS DALAM PEMBAYARAN DIGITAL: UPAYA UNTUK MEMENANGKAN PERSAINGAN

Anton Wachidin Widjaja
Neng Siti Komariah
Sunyoto
Renaldiansyah Gumay

Abstrak

Persaingan dalam bisnis pembayaran digital di skala internasional maupun lokal akan semakin tinggi intensitasnya. Dalam menghadapi kondisi persaingan seperti ini, perusahaan pembayaran digital dituntut untuk senantiasa mengembangkan sumber keunggulan bersaingnya melalui penetapan strategi bisnis digital dan pengembangan model bisnis digital yang mampu menjamin terciptanya nilai unggul bagi konsumen dan pada akhirnya dapat memberikan nilai kepada pemilik perusahaan. Dalam bisnis pembayaran digital, upaya ini mengharuskan perusahaan tidak hanya berkemampuan dalam berbisnis, namun juga bagaimana perusahaan dapat mengembangkan pengetahuan dan kapabilitas digitalnya.

Kata Kunci: Pemodelan Bisnis Pembayaran Digital, Kapabilitas Digital, Strategi Bisnis Digital, Keunggulan Bersaing Bisnis Pembayaran Digital

PENDAHULUAN

Cina mengalami pertumbuhan yang sangat cepat di bidang ekonomi selama beberapa dekade terakhir ini. Pertumbuhan tersebut terpicu oleh perkembangan teknologi; termasuk teknologi komunikasi dan informatika yang memberikan kontribusi penting di dalamnya. Dalam tahap awal perkembangan teknologi IT, Cina lebih banyak bertindak selaku pengikut yang berusaha meniru apa yang dikembangkan oleh Amerika Serikat, namun perkembangan terakhir justru memperlihatkan bagaimana Cina dapat menjadi penemu dan penggagas model bisnis yang berlandaskan pada teknologi IT. Kita dapat melihat bagaimana Alipay yang dikembangkan oleh kelompok usaha Alibaba yang dimiliki oleh Jack Ma Yun. Alipay telah mampu mentransformasi masyarakat Cina menuju masyarakat tanpa cash (*cashless society*). Kini Alipay memiliki sekitar 520 juta pengguna dari 110 negara (sebagian besar pengguna tersebut berasal dari Cina). Dari pengguna tersebut, Alipay menangani lebih dari 200 juta transaksi per hari. Perkembangan ini dapat terjadi karena banyaknya pengguna internet di Cina. Di tahun 2016, tercatat Cina memiliki 731 juta pengguna internet. Dari jumlah tersebut, hampir 20 % nya sudah tergantung pada layanan pembayaran bergerak (*mobile payment*). Dalam hal ini, Amerika Serikat tertinggal dari Cina, porsi pembayaran bergerak Cina di tahun 2016 sudah mencapai 68 %, sedangkan Amerika Serikat baru 15 % (SWA 02, 2019). Saat ini, tidak banyak masyarakat Cina yang membawa uang kas dalam jumlah banyak. Mereka cukup menggunakan perangkat QR Code (*Quick Response Code*) yang memungkinkan penggunaan ponsel sebagai

sarana pembayaran yang sangat mudah digunakan dalam bertransaksi dimanapun dan kapanpun.

Perkembangan pembayaran digital (*digital payment*) di Indonesia juga mengalami pertumbuhan yang cukup tinggi. Indonesia juga sedang mengarah pada masyarakat tanpa kas. Data Bank Indonesia menunjukkan bahwa per November 2018, jumlah pemain uang elektronik mencapai 33 perusahaan. Pemain di bisnis ini tidak hanya berasal dari dunia perbankan, para pemain dari nir perbankan seperti OVO, Go-pay, Dana, dan lainnya makin meramaikan bisnis ini. Nilai transaksi uang elektronik pada Januari – November 2018 mencapai Rp 41,3 triliun. Angka ini jauh melampaui transaksi di tahun 2016 sebesar Rp. 7 triliun dan di tahun 2017 sebesar Rp. 12,4 triliun (SWA 02, 2019). Percepatan perkembangan pembayaran digital di Indonesia akan semakin menjadi kenyataan dengan banyaknya pengguna ponsel. Data Hootsuite sampai Januari 2018 menunjukkan bahwa jumlah pengguna *mobile phone* sudah mencapai 177,9 juta pengguna atau sekitar 67% dari jumlah penduduk di Indonesia. Begitu pula dengan penetrasi pengguna internet yang sudah mencapai 50% dari penduduk Indonesia atau sebanyak 132,7 juta pengguna. Otensi tersebut akan semakin besar pada beberapa tahun mendatang. Prediksinya sampai dengan tahun 2020 menunjukkan pengguna internet bisa mencapai 180,5 juta pengguna atau dengan penetrasi sekitar 68%. Begitu pula dengan pengguna smartphone yang diprediksikan bisa sampai 90% penetrasinya (wartaekonomi.co.id, 03 Maret 2019). Oleh karena itu, makin banyak pemain yang berusaha masuk dalam industri pembayaran digital. Persaingan sengit terlihat dalam industri ini, perang promosi dan penambahan mitra bisnis menjadi alat persaingan utama untuk memenangkan persaingan.

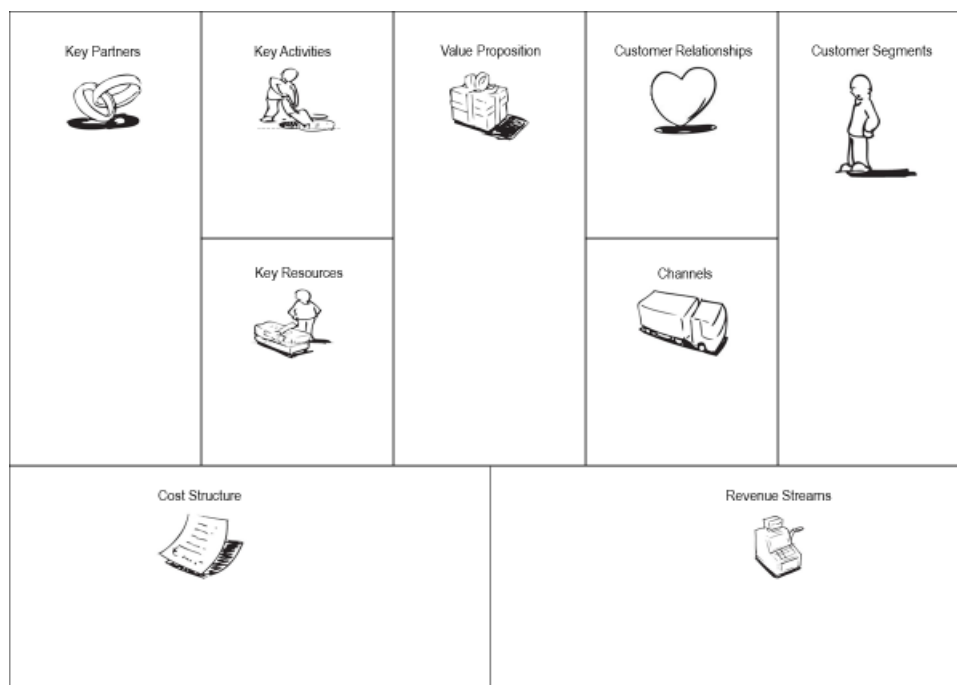
Keberhasilan Alipay diawali dari kemampuannya mengedukasi masyarakat Cina untuk beralih dari penggunaan uang kas dan kartu kredit ke penggunaan pembayaran digital. SWA mencatat bahwa terdapat empat pemicu keberhasilan Alipay di tahap awal perkembangannya, yaitu rendahnya penetrasi kartu kredit di Cina, lemahnya sistem perbankan di Cina, transisi perekonomian Cina menuju era *consumption-driven economy*, dan tingginya pertumbuhan pengguna ponsel cerdas di Cina. Alipay mampu menarik minat konsumen karena aplikasinya yang mudah dan sesuai dengan kebutuhan penggunanya. Artinya, Alipay mampu menciptakan dan menyampaikan nilai yang tinggi dan tepat waktu kepada konsumennya. Alipay mampu merancang model bisnis yang tepat dalam memanfaatkan peluang bisnis pembayaran digital di Cina.

Sebagai bentuk dari Fintech yang mampu memberikan nilai bagi penggunanya, pembayaran digital harus terus berkemampuan untuk memperbaiki diri dalam upaya memberikan nilai yang tinggi sesuai dengan perubahan kebutuhan penggunanya. Model bisnis yang seharusnya dikembangkan oleh perusahaan pembayaran digital tidak sesederhana apa yang digambarkan oleh SWA (2019); yang hanya menggambarkan bagaimana perolehan pendapatan dan biaya yang harus dikeluarkan. Model bisnis pembayaran digital harus mampu menjelaskan penentuan nilai yang disampaikan kepada penggunanya, bagaimana nilai tersebut dapat diciptakan dan disampaikan, bagaimana perusahaan dapat mencapai keuntungan yang diharapkan, bahkan sekarang harus ditambahkan dengan bagaimana perusahaan dapat membagikan nilai yang diperolehnya kepada masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan. Perancangan model bisnis pembayaran digital yang tepat dan mampu terus

mengikuti perkembangan yang terjadi akan dapat melestarikan perusahaan di tengah kancah persaingan yang semakin ketat dan dinamis.

PEMODELAN BISNIS DIGITAL

Dalam upaya mempertahankan posisi bersaing, perusahaan perlu menetapkan strategi bersaing yang tepat. Penetapan strategi bersaing terkait erat dengan perancangan model bisnis yang memberikan penggambaran bagaimana perusahaan dapat menyampaikan nilai kepada pelanggannya untuk mendapatkan keuntungan yang menarik. Gamble, et al. (2017) menyebutkan bahwa terdapat dua komponen dalam suatu bisnis model yaitu proposisi nilai pelanggan dan formula perolehan keuntungan. Johnson, et al. (2008) menyebutkan dua komponen lain dalam suatu bisnis model yaitu sumber daya kunci dan proses kunci. Osterwalder dan Pigneur (2010) menggambarkan model bisnis dalam suatu kanvas yang lebih lengkap yang terdiri dari sembilan komponen, yang digambarkan seperti terlihat pada Gambar 1 yang menunjukkan bagaimana perusahaan harus menentukan proposisi nilai, bagaimana aliran pendapatan, dan bagaimana aliran biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

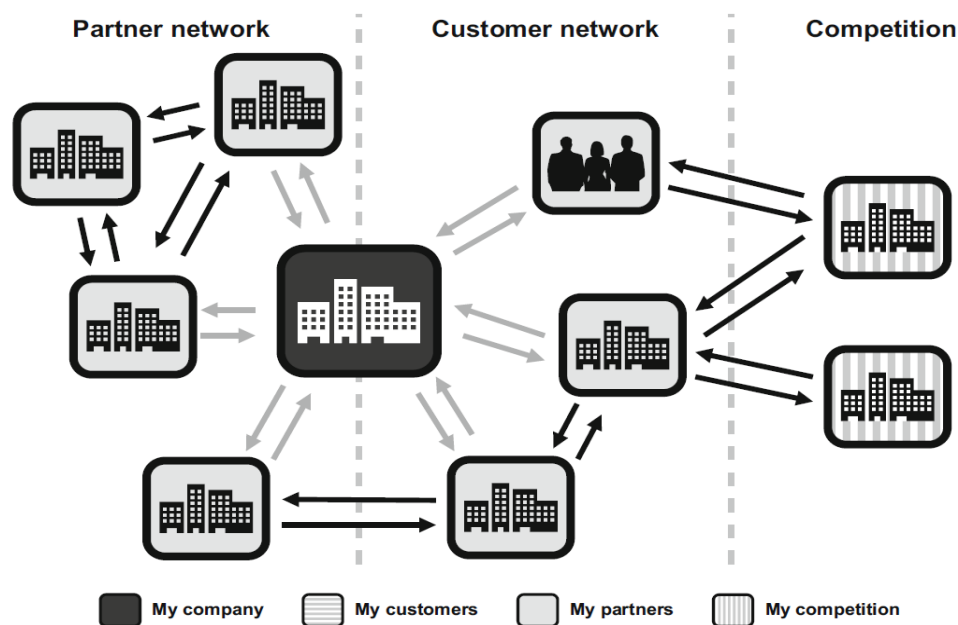


Gambar 1. Kanvas Model Bisnis
Sumber: Osterwalder & Pigneur (2010)

Berbeda dengan model bisnis lainnya, perancangan model bisnis digital memerlukan pemahaman yang tidak hanya mengarah pada bisnis, namun juga memerlukan pemahaman tentang teknologi IT. Untuk mendukung strategi bersaing yang mampu menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing, perusahaan pembayaran digital perlu mengembangkan kapabilitas digitalnya yang menunjukkan kemampuannya untuk menciptakan nilai bisnis melalui teknologi digital yang digunakannya. Hal ini menunjukkan bahwa sebagai bisnis Fintech yang berbasis teknologi digital, perusahaan pembayaran digital dalam

menjalankan strategi bersaingnya perlu senantiasa tidak hanya memperhatikan pergeseran dalam perilaku konsumennya, namun perlu memperhatikan transformasi teknologi digital.

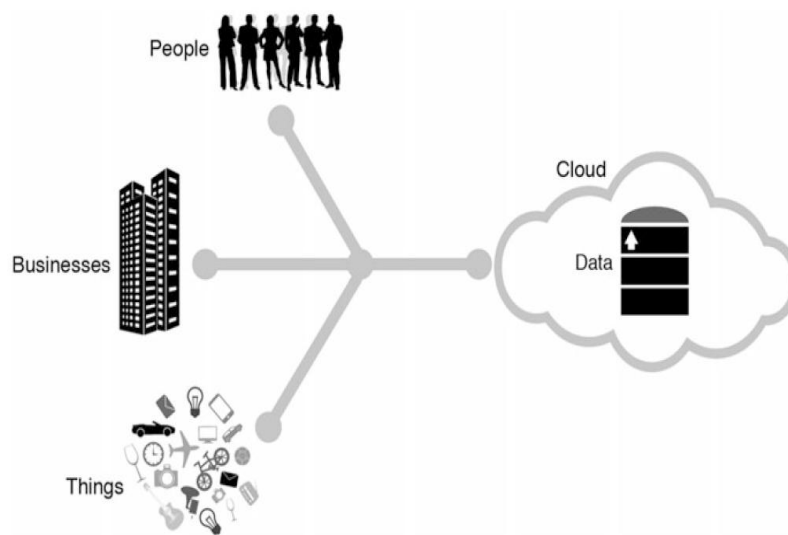
Blaschke, et al. (2017) mengembangkan suatu metodologi untuk menggambarkan perancangan model bisnis digital yang mampu mengadopsi perubahan permintaan konsumen digital di masa mendatang berdasarkan perubahan teknologi digital yang akan terjadi. Metodologi tersebut disebut Business Model Development and Implementation (BMDI). Metodologi BMDI berasumsi bahwa keberhasilan suatu model bisnis digital tergantung dari kemampuannya untuk mensinergikan antara penguasaan inovasi teknologi digital ke dalam upaya penciptaan dan penyampaian nilai kepada konsumen. Penguasaan inovasi teknologi digital saja tidak cukup untuk dapat menjamin keberhasilan bisnis digital, sebaliknya upaya pengembangan bisnis digital tanpa penguasaan teknologi digital yang sesuai juga tidak akan berhasil. Metodologi BMDI mengkombinasikan elemen-elemen dalam model bisnis seperti yang digambarkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010) dan elemen-elemen kunci digital (*digital key elements*) yang digambarkan oleh Cigaina dan Riss (2016). Elemen-elemen dalam model bisnis tersebut oleh Blaschke, et al. disebut sebagai jejaring bisnis sebagai *Enterprise View*; yang menjelaskan proposisi nilai apa yang akan disampaikan kepada konsumen mana, bagaimana operasionalisasi dari upaya menjalankan bisnis, serta mengapa suatu model bisnis menarik secara finansial untuk dijalankan. Sedangkan elemen-elemen kunci digital yang disebut sebagai Network View dari suatu model bisnis menggambarkan penciptaan nilai dari jejaring bisnis menyeluruh seperti terlihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Network View dari Model Bisnis Digital
Sumber: Blaschke, et al. (2017)

Network view menggambarkan bagaimana upaya penciptaan dan penyampaian nilai digital perlu memperhatikan keterkaitan antara perusahaan, konsumen, mitra, dan persaingan global dalam perolehan nilai yang unggul berbasis pada teknologi digital. Selanjutnya Blaschke, et al.

(2017) menggambarkan lebih lanjut mengenai elemen-elemen kunci digital seperti terlihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Elemen-Elemen Kunci Digital
Sumber: Blaschke, et al. (2017)

Sisi teknologi yang terlihat dalam elemen-elemen kunci digital terlihat dalam lima komponen kunci digital, yaitu:

- *People*, yang menggambarkan masyarakat di era digital yang kreatif, menguasai informasi, dan berpengetahuan. Bisnis digital berupaya menciptakan nilai dari hubungan digital antar manusia.
- *Business*, yang menggambarkan upaya penciptaan solusi baru yang bernilai unggul dan mendatangkan keuntungan potensial berbasis pada pengembangan bisnis digital.
- *Things*, yang menggambarkan obyek yang terhubung secara digital; yang terdiri dari seperangkat peralatan yang mampu menciptakan koneksi dalam jejaring ke arah penciptaan nilai.
- *Data*, berhubungan dengan big data dan smart data yang diarahkan pada penciptaan informasi yang tepat waktu, lengkap, rinci, jelas, dan dapat diakses.
- *Cloud*, yang dari sisi teknologi hanya terlihat sebagai infrastruktur, namun dari sisi bisnis seharusnya diarahkan pada layanan yang dapat menciptakan nilai.

Pemodelan bisnis digital perlu yang berhasil harus mampu menyelaraskan dua komponen dalam pendorong nilai digital yaitu:

1. Komponen dalam model bisnis yang terdiri dari proposisi nilai, penentuan segmen pasar yang akan dituju, penetapan saluran distribusi, hubungan pelanggan, aliran pendapatan, mitra kunci, sumber daya kunci, aktivitas kunci, dan struktur biaya.
2. Elemen-elemen kunci digital.

TANTANGAN DALAM PENCIPTAAN DAYA SAING BISNIS PEMBAYARAN DIGITAL

Perkembangan bisnis pembayaran digital ke depan diprediksikan akan semakin meningkat intensitasnya. Memang fakta menunjukkan pergerakan ke arah masyarakat tanpa kas semakin tergambar jelas. Menariknya bisnis ini telah mengundang para pemain baru untuk masuk ke dalamnya. Pemain-pemain yang sudah beroperasi dalam bisnis ini berupaya menghalangi masuknya pemain baru melalui promosi diskon yang mengarah pada perang diskon. Di samping berbagai upaya promosi yang menarik, perusahaan pembayaran digital berupaya terus berupaya meningkatkan valuasi perusahaannya melalui peningkatan transaksi dengan mengembangkan ekosistem digitalnya. OVO melakukan kolaborasi dengan Tokopedia telah terbantu dalam melakukan edukasi pasar dan menghasilkan 80 juta pengguna Tokopedia. OVO juga bekerja sama dengan Bank Mandiri agar dapat memperoleh lebih banyak akses terhadap pedagang, padahal Bank Mandiri juga merupakan pemain dalam pembayaran digital dengan produknya E-money. Dana sebagai pendatang baru di bisnis pembayaran digital juga berhasil menggandeng Alipay, sehingga Dana diprediksi akan mampu menjadi pemain besar di bisnis ini.

Nair dan Prabhu (2018) menyebutkan beberapa hal yang memicu kecenderungan peningkatan penggunaan pembayaran digital di masa mendatang, antara lain:

- Perkembangan teknologi digital telah mendisrupsi pasar terhadap penerimaan pembayaran tanpa kas karena kemanfaatannya.
- Penggunaan pembayaran digital yang “*real time*”, yang dapat digunakan dimanapun dan kapanpun.
- Semakin meningkatnya fleksibilitas dan transparansi penggunaan pembayaran digital.
- Semakin berkembangnya ekosistem pembayaran digital dengan semakin meningkatnya kemitraan bisnis di dalamnya.
- Semakin mudahnya dan murah nya pembayaran digital transaksi lintas batas.
- Regulasi operasionalisasi bisnis pembayaran digital yang semakin jelas.

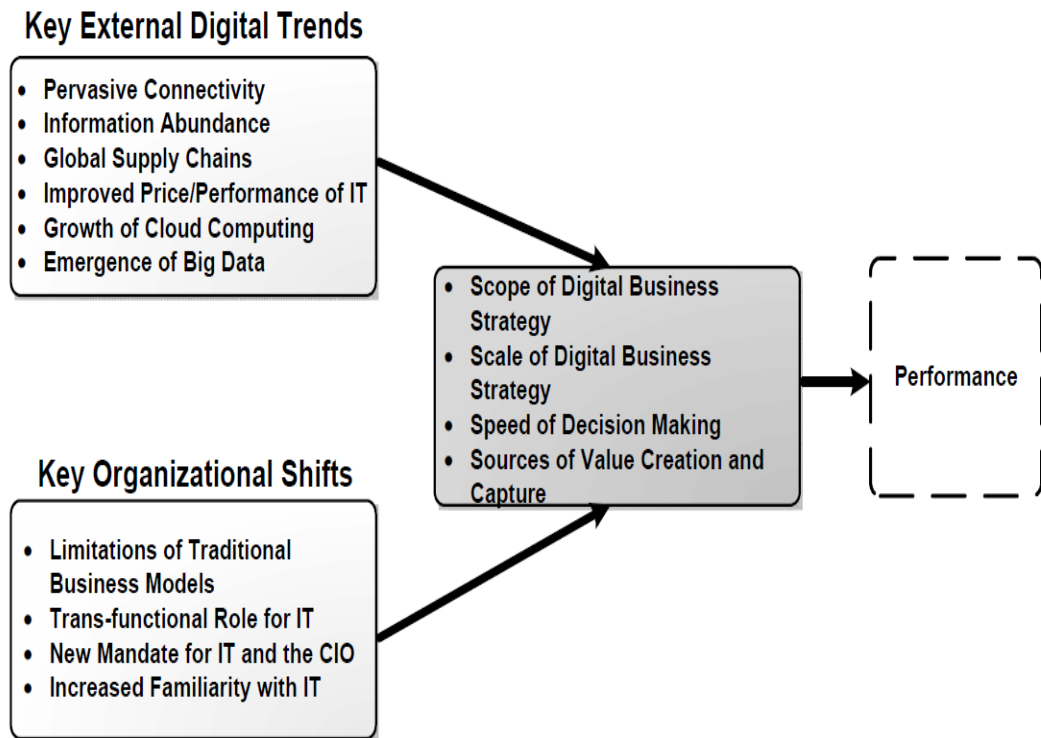
Di samping adanya prospek yang besar dalam bisnis ini, terdapat pula beberapa tantangan yang akan dihadapi para pemain di dalamnya, baik dari lingkungan eksternal perusahaan maupun dari lingkungan internal perusahaan. Tantangan eksternal utama yang dihadapi tentunya berasal dari persaingan pasar yang semakin ketat. Permintaan dalam pasar pembayaran digital relative tinggi elastisitasnya. Konsumen dapat dengan mudah beralih ke perusahaan lain walau apa yang ditawarkannya hanya sedikit lebih menarik. Persaingan dalam suatu pasar akan semakin tinggi intensitasnya jika (Pyndick & Rubinfeld, 2013):

- Elastisitas permintaan pasarnya tinggi yang memungkinkan konsumen dengan mudah berpindah ke perusahaan tanpa adanya hambatan.
- Jumlah pemain yang ada di dalam pasar tersebut semakin bertambah.
- Interaksi antar perusahaan yang ditandai dengan adanya tindakan bersaing satu dengan lainnya. Pasar senantiasa diwarnai dengan manuver-manuver persaingan.

Dari ketiga karakteristik tersebut, terlihat bahwa pasar pembayaran digital menunjukkan tingkat persaingan yang relatif tinggi. Di samping kondisi persaingan yang ketat, tekanan regulasi, risiko terjadinya penipuan, penyalahgunaan data, penyalahgunaan sistem pembayaran akibat pencucian uang, serta perkembangan teknologi digital yang semakin cepat juga dapat memberikan ancaman bagi pemain di dalam bisnis pembayaran digital.

Di sisi internal, tantangan akan muncul akibat ketidakmampuan perusahaan untuk berubah dalam menghadapi perkembangan digital yang terjadi, ketidakmampuan untuk membaca pergeseran permintaan konsumen di masa mendatang, serta terjadinya ketidakefisienan dan rendahnya pemanfaatan kapasitas yang digunakan. Hal ini mengakibatkan ketidakmampuan perusahaan untuk memperoleh kapabilitas digitalnya di mana perusahaan mampu menciptakan nilai unggul kepada pelanggannya dengan memanfaatkan pengetahuan teknologis digital yang dikembangkannya. Perusahaan pembayaran digital seharusnya mampu mengembangkan kompetensinya sejalan dengan upaya penciptaan nilai unggul yang tidak mudah ditiru dan disaingi oleh para pesaingnya. Oleh karena itu, perusahaan seharusnya mampu menciptakan sumber-sumber keunggulan bersaing yang tidak bersandarkan pada keunggulan operasional yang dapat dengan mudah ditiru dan disamai para pesaingnya.

Bharadwaj, et al. (2013) menggambarkan kerangka yang dapat digunakan untuk mengarahkan perusahaan terhadap pemikiran mendatang mengenai strategi bisnis digitalnya dan mendapatkan peluang bisnis digitalnya. Model yang menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mengembangkan strategi bisnis digitalnya dapat terlihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Empat Tema Kunci dari Strategi Bisnis Digital
Sumber: Bharadwaj, et al. (2013)

Penetapan strategi bisnis digital perlu berlandaskan pada analisis lingkungan internal dan eksternal. Perusahaan harus mampu mengembangkan kapabilitas digitalnya dalam menghadapi perubahan lingkungannya yang dinamis. Perubahan lingkungan eksternal akan terlihat dalam dinamika kecenderungan digital eksternal kunci yang terus mengalami perubahan. Perusahaan harus mampu memahami setiap pergerakan dalam kecenderungan tersebut agar dapat terus mengembangkan sumber keunggulan bersaingnya, bahkan menemukan sumber keunggulan bersaing baru. Perkembangan teknologi, jejaring pemasok global, munculnya fenomena *big data*, serta makin kompleksnya konektivitas digital akan dapat memberikan peluang dan ancaman bagi perusahaan pembayaran digital dalam upayanya terus merancang ulang model bisnis digitalnya.

Di sisi internal, perusahaan harus mampu melakukan pergeseran-pergeseran organisasi utama yang memungkinkan perusahaan untuk dapat terus meningkatkan kapabilitas digitalnya ke arah penciptaan nilai digital yang unggul bagi pelanggannya. Kemampuan perusahaan untuk merubah model bisnis lama ke arah model bisnis baru yang sesuai dengan perubahan permintaan dan teknologi di masa mendatang merupakan hal penting dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing, bahkan untuk mempertahankan kelangsungan hidup di tengah kancah persaingan yang semakin ketat. Namun terkadang perusahaan terlena dan tidak berupaya mentransformasi model bisnisnya di tengah nyamannya merasakan keuntungan dari model bisnis yang sudah ada. Dalam upaya meningkatkan pengetahuan digitalnya ke arah penciptaan nilai unggul, perusahaan pembayaran digital harus mampu menjadikan dirinya

sebagai organisasi pembelajar dengan mengembangkan struktur dan kultur yang kondusif bagi pembelajaran teknologi digitalnya.

Selanjutnya, dalam menetapkan strategi bisnis digitalnya, Bharadwaj, et al. (2013) menyebutkan empat elemen utama yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Skopa dari strategi bisnis digital
2. Skala dari strategi bisnis digital
3. Kecepatan dalam pengambilan keputusan
4. Sumber-sumber dari penciptaan dan perolehan nilai.

Perusahaan harus mendefinisikan skopa bisnis digital yang dijalankannya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Peter F. Drucker bahwa sebelum memformulasikan strategi, perusahaan harus mendefinisikan bisnisnya secara jelas. Perusahaan harus mendefinisikan bisnis sesuai dengan kompetensi inti dan sumber daya utama yang dimilikinya, dengan demikian perusahaan dapat menentukan apakah bisnis tunggal atau diversifikasi bisnis yang akan dilakukannya. Masing-masing perusahaan pembayaran digital yang beroperasi di Indonesia memiliki skopa bisnis digital yang berbeda, Go-pay misalnya, dimiliki oleh Grup Gojek yang sekarang memiliki bisnis terdiversifikasi terkait; di mana Go-pay dapat digunakan bersamaan dengan memanfaatkan bisnis lainnya, seperti Gojek, Gofood, dan lainnya. Hal ini berbeda dengan OVO yang dimiliki oleh Grup Lippo yang memiliki bisnis terdiversifikasi tidak terkait; walaupun seringkali OVO mendapatkan kemanfaatan dari operasionalisasi bisnis Grup Lippo lainnya. Dalam bisnis yang berbasis digital, penetapan skopa bisnis akan menentukan penggunaan teknologi IT, apakah terkait dengan perancangan produk dan layanan dalam keterkaitan dengan platform bisnis internal lainnya atau keterkaitan dengan ekosistem bisnis, aliansi, kemitraan, bahkan dengan para pesaingnya.

Dalam bisnis digital, skala usaha penting perannya dalam upaya menurunkan unit biaya. Perusahaan pembayaran digital akan terus berupaya menurunkan unit biayanya agar dapat memberikan tarif yang lebih bersaing kepada mitranya. Pemanfaatan *digital marketplace* yang besar akan dapat meningkatkan skala usaha yang dijalankannya. Di samping itu, penggunaan digital platform serta pengembangan aliansi dan kemitraan yang tepat juga akan dapat meningkatkan skala bisnis digitalnya. Oleh karena itu, ke depan pengembangan aliansi dan kemitraan dengan perusahaan asing yang berskala besar akan semakin semakin marak.

Kecepatan merupakan faktor penting dalam keberhasilan bisnis digital. Kecepatan dalam berinovasi memerlukan kecepatan pengambilan keputusan dalam menghadapi perubahan selera konsumen dan perkembangan teknologi digital yang semakin cepat. Agar dapat memicu kecepatannya dalam berinovasi untuk mengembangkan produk dan layanan baru yang bernilai tinggi, perusahaan juga perlu merancang orkestrasi rantai pasok global yang dapat dengan cepat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam penciptaan nilainya melalui portofolio produk yang lebih inovatif di masa mendatang.

Strategi bisnis digital harus mampu mengarahkan perusahaan untuk dapat menciptakan dan memperoleh nilai unggulnya. Perusahaan harus mampu mendongkrak perolehan nilai yang berasal dari informasi dan model bisnis beragam yang dikembangkan. Di samping itu,

perusahaan harus mampu memperoleh nilai melalui model-model bisnis yang terkoordinasi dalam suatu jejaring digital. Pada akhirnya, tingginya perolehan nilai akan ditentukan oleh kemampuannya merancang arsitektur digitalnya.

PENUTUP

Dalam upaya memenangkan persaingan yang demikian ketat di bisnis pembayaran digital, perusahaan dituntut untuk terus mampu mengembangkan sumber-sumber keunggulan baru yang dapat digunakan perusahaan dalam menciptakan nilai unggul kepada konsumennya. Penciptaan keunggulan bersaing melalui penyampaian nilai unggul tidaklah cukup hanya dengan menggencarkan promosi yang sangat menarik bagi konsumen dan menambah kemitraan yang menunjang operasionalisasi bisnis yang dijalankannya. Perusahaan harus mampu menciptakan dan menyampaikan nilai unggul yang sulit ditiru dan disamai oleh para pesaingnya.

Perusahaan harus mampu menetapkan strategi bisnis digital dan merancang model bisnis digitalnya. Seddon dan Lewis (2003) menjelaskan keterkaitan antara strategi dan model bisnis. Strategi akan diarahkan pada upaya memenangkan persaingan dan mempertahankan posisi bersaingnya, sedangkan model bisnis terkait dengan logika inti yang menggambarkan bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemilik perusahaan. Perusahaan pembayaran digital melalui strategi bisnis digitalnya harus terlebih dahulu menentukan nilai unggul apa yang akan disampaikan kepada konsumennya. Tentunya nilai unggul ini diupayakan untuk tidak mudah ditiru dan disamai oleh para pesaingnya. Untuk itu perusahaan harus jeli menangkap peluang baru yang muncul dari intersepsi perubahan dalam selera dan permintaan konsumen serta perkembangan teknologi digital di masa mendatang.

Daftar Pustaka

Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Towards a next generation of insights. *MIS Quarterly*, Vol. 37 No. 2, 471-482

Blaschke, M., Cigaina, M., Riss, U.V. & Shoshan, I. (2017). In *Shaping the Digital Enterprise*, edited by G. Oswald & M. Kleinemeier. Springer International Publishing Switzerland.

Gamble, J.E., Peteraf, M.A. & Thompson, A.A. (2017). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. 5th Edition, McGraw-Hill Education, New York, USA

<https://www.wartaekonomi.co.id>. Indonesia Siap Menyusul dalam Revolusi Digital Payment, 03 Maret 2019.

Johnson, M.W., Christensen, C.M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. December, 50-59.

Nair, R.D. & Prabhu, P. (2018). Payments in the digital age: How the digital payments paradigm is redefining banking. *Accenture*. USA.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Son, Inc. New Jersey, USA.

Pyndick, R.S. & Rubinfeld, D.L. (2013). *Microeconomics*. 8th Edition. Pearson Education, Inc. New Jersey, USA.

SWA 02, XXXV, 24 Januari – 6 Februari 2019.

STRATEGIC MANAGEMENT
SERIES

THE ARY SUTA CENTER

FOR LEADERSHIP, STRATEGY AND CRITICAL THINKING

ISSN 1979-7003



9 771979 700185

www.arysutacenter.com